
公務員事務局
公務員培訓處
工作表現
管理指引
2013

目錄

第5章：評核委員會

第6章：事業發展會見

第7章：成功推行工作表現管理制度的關鍵因素

第8章：支援服務

第二部分

參考資料

公務員事務局
公務員培訓處
二零一三年六月

序言



人力資源管理如此重要的原因

人力資源管理重視員工所付出的努力，以及如何締造有利環境，讓員工竭盡所能，盡量發揮潛能。機構的目標需要員工去實現，通過工作表現管理，我們可把個人工作目標與機構目標結合起來，讓每位員工盡展所長和發揮潛能，協助機構實現目標。

指引目的

本指引旨在讓公務員更深入了解有效的工作表現管理制度的主要原則和目標，並以適當示例闡釋最佳做法。公務員事務局公務員培訓處人力資源管理諮詢組會向有需要的局/ 部門提供意見，以進一步改善其工作表現管理制度。



哪些人員須閱讀指引

部門首長或職系首長，或在局／部門／職系負責制訂和執行工作表現管理制度的人員須閱讀本指引。此外，負責人事管理、接任計劃、晉升政策及相關事宜的人員也應閱讀。評核人和受評人也可參考本指引所載有關工作表現管理的主要原則和最佳做法。

適用於公務員隊伍

工作表現管理制度的原則和本指引概列的最佳做法，適用於全體公務員。在適當情況下，這些原則和最佳做法也適用於非公務員合約僱員。不過，部門／職系首長可因應特定的運作需要，適當地修訂適用於其局／部門／職系的工作表現管理制度。



第一部分

第1章

工作表現管理制度的目標



1.1 設立工作表現管理制度的原因

1.1.1 工作表現管理制度是人力資源管理策略不可或缺的一環，旨在讓員工盡展所長和發揮潛能，以致能更有效達到機構的目標，並提高整體工作成效和效率。

1.1.2 一個有效的工作表現管理制度可讓管理人員達到以下目的：

(a) 引導員工為部門目標而努力；

(b) 評估個別員工的表現；

(c) 加強職管雙方的溝通和釐清工作目標；以及

(d) 找出員工可改善的地方和可發展的機會。

(a) 引導員工為部門目標而努力

1.1.3 工作表現管理制度有助管方把部門目標轉化為個別員工的工作目標，讓員工認清方向，專注達成部門對他們的期望，有助引導員工為共同的工作目標而努力。制訂部門目標，是為了實踐機構的理想、使命和信念。有關目標須轉化為局/部門內不同單位組別的具體工作目標，再轉化為個別員工的詳細工作目標，以便執行。

(b) 評估個別員工的工作表現

1.1.4 工作表現管理制度提供一個正式機制，以監察和評估員工的工作表現，並向員工反映有關意見，讓表現卓越者能獲表揚和獎勵，而表現欠佳者則獲得指引、輔導和協助。如員工表現持續欠佳，這制度提供一個基礎，讓當局可採取更嚴厲的糾正行動或行政措施(例如根據《公務人員(管理)命令》第12條，為公眾利益而着令有關人員退休)。



(c) 加強職管雙方的溝通和釐清工作目標

1.1.5 工作表現管理制度應清楚訂明工作表現管理周期，使上司與受評人能在評核期開始時議定工作目標，並在適當時候檢討有關目標。該制度應讓上司與受評人定期評估受評人所取得的工作成績和進展，並在有需要時修訂受評人的工作範圍。

1.1.6 有效的工作表現管理制度應可讓上司與受評人定時作坦誠溝通，上司因而能認真監察受評人在評核期間的工作進展，並定期和全面地向受評人提出意見。此外，該制度應有助上司釐清工作目標和要求，及早找出受評人可以改善的地方或發展需要，並適時向該員反映。

(d) 找出個別員工可改善的地方和可發展的機會

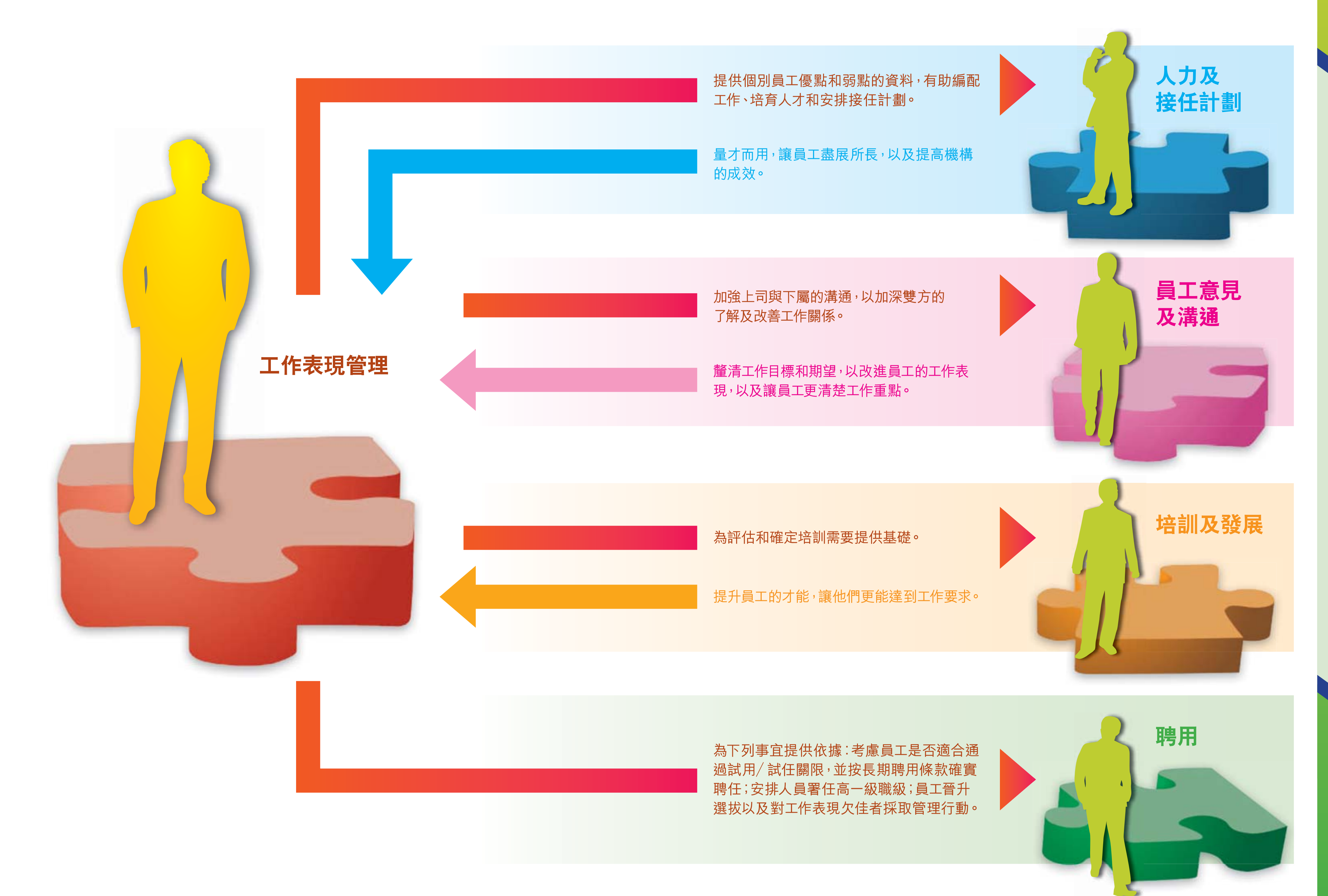
1.1.7 工作表現管理制度發揮多方面的管理功能，是有效人力資源管理的核心。該制度一方面確保員工按照機構目標工作和符合既定標準，並協助篩選員工作職位調配、晉升、接任計劃和整體人力資源策劃安排。另一方面則可識別個別員工的培訓和發展需要，讓管方考慮應如何配合員工的培訓需要。該制度亦為管方和員工提供機會，就員工對日後職位調派安排的期望、其個人及事業發展計劃等，交流意見。

1.1.8 下頁的圖表説明工作表現管理與其他人力資源管理範疇的關係。

1.2 管理人員的責任

1.2.1 部門/ 職系首長的首要責任，包括確保轄下員工/ 職系的工作表現管理制度有效地達致上述的目的。他們須為員工訂定工作表現準則、監察其表現，及向員工提供意見和協助。他們在這方面須負整體責任，同時亦最適宜肩負這項責任。他們應傳達一個重要信息，就是每位上司都有責任全面、客觀和適時評核下屬的表現。他們應確保各級督導人員明白並有效和公正地履行本身的職責。

工作表現管理與其他人力資源管理範疇的關係



第2章

工作表現管理周期

2.1 受評人、評核人、加簽人及覆核人的角色

2.1.1 評核制度是一個三層機制，包括四位人員，就是受評人、評核人、加簽人和覆核人。各方人員都有責任確保工作表現評核依時完成，而在評核過程中，各方也有建設性的意見交流。為了確保可從多角度評核受評人的工作表現，評核人、加簽人及覆核人應盡可能由不同人員擔任。下文撮述了受評人、評核人、加簽人及覆核人擔當的角色。

受評人

2.1.2 受評人應在評核期開始時，草擬及與他[1]的上司商議及協定各項工作目標/ 職責/ 工作要求，並在評核期內不時覆檢有關目標/ 職責/ 工作要求。他應依時填妥評核報告內有關職責説明的部分，以便評核人跟進。

評核人

2.1.3 評核人有責任對下屬的工作表現作出全面、客觀和適時的評核，並評論下屬的優點與弱點。

2.1.4 評核人通常須較受評人高出至少一個實任職級，並且應是受評人的直屬上司。如果評核人署任有關職位，其實任職級與受評人相同，則須依照《公務員事務規例》第231(1)[2]條訂明的安排。

2.1.5 評核人評核受評人的工作表現時，應只就他們能作出準確、客觀和全面評估的方面進行評核。如有未能這樣評核的項目，評核人應在評核報告中清楚説明，並申明原因。

2.1.6 評核人如果須在短時間內(例如不足六個月)評核受評人，便應盡可能徵詢受評人的前任評核人或另一名合適人員的意見，並在評核報告中説明已按上述執行。此外，如果受評人以前擔任不同職位，便應就他擔任該職位時的工作表現另擬報告。

1 在本指引內，“他”指男性及女性。

2《公務員事務規例》第231(1)條訂明“評核人員通常須較接受評核人員高出至少一個實任職級。如果評核人員與接受評核人員的實任職級相同(儘管前者署理較高職級)，則有兩個可行方法：另由再高一級的人員擔任評核人員，或由該署任人員就擬議的報告內容，與再高一級的人員磋商，並在正式填寫報告之前，先把報告擬稿提交該名人員批准。此外，評核人員應在報告的最後定稿中説明他已這樣做。”



2.1.7 由於人事變動，在評核周期內可能會有多過一位評核人為受評人擬備評核報告。按照《公務員事務規例》第236(2)[3]條的規定，如評核期超過六個月，評核人應以全面的評核報告表格為受評人撰寫一份評核報告；如果評核期少於六個月，則可以便箋形式為該員撰寫報告。不過，以便箋形式撰寫的報告通常比較簡短，並不包括詳細評核該員的關鍵才能和潛質。作為良好的做法，如在評核周期內有多過一位評核人為受評人撰寫評核報告，部門／職系首長應盡可能作出安排，確保至少有一份報告是以全面的評核報告表格填寫。

2.1.8 如受評人按晉升選拔委員會推薦，出任長期署任職級，則應以該署任職級的準則，就其署任期間在每項任務／職責／工作目標的表現另行擬寫評核報告，以便晉升選拔委員會評估他是否有能力晉升較高職級。

2.1.9 一般原則是，署任員工的工作表現應以署任職級的要求去作評核，而其才能評核及晉升能力的評級則應以其實任職級的要求作評核。

2.1.10 試用人員的評核報告，須根據《公務員事務規例》第235條[4]安排。

3《公務員事務規例》第236(2)條訂明“評核報告的形式如下：(a)如果人事變動在上次報告後三個月內出現，便毋須提交報告；(b)如果調職安排在上次報告後三至六個月內出現，便須以便箋形式擬備報告；(c)如果距離上次報告的時間超過六個月，便須以正式的評核報告表格填寫報告。”

4《公務員事務規例》第235條訂明“在試用期第一年，有關人員完整的評核報告須每六個月填寫一次。在試用期第二年至(但不包括)最後一年期間，如設有年中檢討以確定該員表現是否持續良好，則評核報告或可每十二個月提交一次。如果該員的表現未達良好，有關的評核報告即須每六個月填寫一次。在試用期最後一年，完整的評核報告須每五個月填寫一次。如試用人員的試用期為十八個月，在考慮按長期聘用條款確實聘用該名人員前，完整的評核報告須於首六個月及其後每五個月填寫一次。”

加簽人

2.1.11 加簽人通常須較受評人高出至少兩個實任職級。加簽人應就受評人作出獨立評述，並在有需要時補充評核人的評語。加簽人有責任了解受評人的工作。他在撰寫評核報告前，應盡量了解和觀察受評人的工作和表現。

2.1.12 如果加簽人已按照上文所述，盡量了解受評人的工作，但仍因對受評人或其工作沒有足夠認識而無法深入評核，他應在評核報告中清楚説明，同時盡量就其觀察所得，評論受評人的表現。此外，加簽人亦應在評核報告中對評核人的評核標準作出評註，例如指出評核人所作的評核是否公平，又或是否傾向給予過高或過低的評級。

2.1.13 加簽人應在評核會見前完成評核。加簽人如果不同意評核人的任何評核，不應隱沒評核人的評語和評分，而以自己所作的評核取代。加簽人應在報告中清楚顯示其評核與評核人不同。如加簽人認為評核報告有任何地方評級過高或過低，他可劃去(但非刪除或隱藏)評核人所作的評核，並寫下他認為受評人值得獲取的評級。加簽人應在評核報告中“加簽人評語”內記錄已調整的評級、有關理由以及就受評人的表現所作出的其他評核。以便日後參閱評核報告的人士可考慮評核人和加簽人的獨立評核。

覆核人

2.1.14 覆核人通常須為部門/ 職系首長，或獲首長授權的代表。覆核人的工作是審核受評人近期工作表現的評核報告，並根據這些報告所載述的意見：

(a) 評定受評人是否適合晉升和評估其潛質；

(b) 如果受評人的工作表現低於可接受的水平，則決定應否採取及該採取何種補救措施；

(c) 不時與受評人進行或為其安排事業發展會見；以及

(d) 監察加簽人或評核人的評核標準，如他們沒有恰當處理對受評人的評核或評核質素過低，應向他們提出意見。

2.1.15 覆核人應有權取得受評人過去幾年工作表現的資料，並應對同一級別的其他人員有全面的認識，也應知道再高一級所需的各項能力和條件，以及評核人和加簽人所採用的標準，以便進行公平的評核。

2.1.16 覆核人有責任了解受評人的表現。假如他對受評人或他們的工作不熟悉，便應設法取得有關資料，以有效履行其身為覆核人的職責。

2.1.17 覆核人如不同意評核人/ 加簽人所作的評核，應在評核報告中“覆核人評語”內清楚説明，不應隱沒評核人/ 加簽人的評級及評語。(另見第 3.8.1 和 3.8.2 段)

2.2 受評人就評核結果提出異議和上訴

2.2.1 受評人如不同意評核人、加簽人或兩者對他的評核，可在評核會見中提出，有關意見應得到準確地記錄在評核會見記錄內。如受評人就有關評核提出上訴，評核人/加簽人不得純粹以此為理由而再降低受評人的評級。受評人如對評核不滿，可向覆核人、部門/職系首長提出上訴。

2.2.2 部門/職系首長有責任評核轄下所有員工的工作表現；由他釐訂員工表現的標準，以及評核和監察員工的工作表現最為恰當。個別員工的表現如何和給予員工的評級是否合理的問題，也應由部門/職系首長作最後判斷。

2.3 持續的工作表現管理過程

2.3.1 工作表現管理周期是一個持續不斷的過程，主要分為四個階段：

第一階段：**訂定工作目標**

第二階段：**持續指導和發展**

第三階段：**中期/年中檢討**

第四階段：**工作表現評核**

2.4 訂定工作目標

2.4.1 評核周期開始時，評核人與受評人應切實商討和訂定評核期內的各項工作目標/職責，這些目標/職責應包括受評人須取得成效的主要工作範圍，意指他在評核期內將會執行的主要工作或計劃、所屬組別/單位的工作目標，以及受評人的一般職責等。工作目標計劃表格的樣本載於**第二部分**，以供參考。

2.4.2 議定的工作目標應具體、可衡量、可實現、以成效為本、有完成時限，以衡量受評人的工作表現。此外，這些目標應獲定期檢討，並在有需要時修訂。

2.4.3 如果未能量化目標或此做法意義不大，則可把工作項目轉化為具體目標，例如須完成某項工作的日期或主要進度目標。舉例如下：

“在一個月內進行可行性研究，然後在兩個星期內擬備詳盡的研究報告。報告須列出各個可行方案優劣的詳細分析，並就所須採取的行動和推行時間表提出建議。”

2.4.4 評核人亦可根據受評人的職位，與他議定一系列主要職責和工作目標，以及針對這些職責和目標的評核標準。評核人須確保這些目標與機構的整體目標一致，而受評人也充分了解這些目標和評核標準。

2.5 持續指導和發展

2.5.1 在訂定工作表現的要求和議定工作目標後，評核人應在工作表現管理過程中，不時按需要向員工提供意見、指引和指導。基本上，評核人可通過以下途徑，就員工的工作表現持續提出意見：

(a) 表揚良好的工作表現，鼓勵員工精益求精；以及

(b) 提供意見、輔導和協助，以助員工改善工作表現，並在適當情況下採取糾正行動。

2.5.2 指導工作宜經常進行，讓評核人和受評人有機會：

(a) 在正式評核以外的情況下，討論受評人的優點和弱點；

(b) 確定受評人的培訓和發展需要，以及如何有效滿足這類需要；

(c) 擬訂受評人的個人發展計劃，並闡明機構的目標/計劃；以及

(d) 為將會採取的跟進行動作好準備。

2.5.3 有關討論應該妥為記錄，包括員工的具體成就和缺失，對於工作表現持續欠佳和須採取管理行動的受評人，這做法尤其重要。

2.5.4 雖然上司有責任指導和引導員工，但是受評人也應在評核期內，主動要求上司就他的優點、弱點和需要改善的地方提供意見。

2.5.5 持續給予意見和保持溝通，對於鼓勵受評人更積極管理自己的工作表現至為重要。例如，某些職系讓受評人作“自我評核”，也可讓其自行檢討評核期間的工作表現。受評人在自我評核時，應着重需要改善的地方，並就有助提升個人表現的培訓/職位調派提出建議。“自我評核”可作為評核報告的一部分，也可獨立進行。自我評核格式示例載於**第二部分**。

2.6 中期/年中檢討

2.6.1 上級除了向受評人經常提出意見外，最佳做法是與受評人進行中期或年中檢討。不論目標或職責是否有變，也應進行這類檢討，讓受評人在評核期中期已得知其工作表現如何，從而知道自己的工作方向是否正確，以及是否需要改善；如年終評核結果未如理想，受評人也不致大感意外。此外，中期或年中檢討可讓評核人和受評人有機會提出關注事項，繼而加以指導、解決問題和更新目標/職責。具體地說，中期檢討旨在：

(a) 加強上司與員工相互溝通和了解。中期檢討有助員工得知其工作表現，以及日後在實踐工作目標方面如何可以做得更好。檢討亦有助上司了解員工對工作的想法/感受、可能影響員工表現的因素，以及員工需要什麼協助；

(b) 找出尚未達標、已經達標或超越標準的工作表現，以決定適當的回應或糾正行動。上司可趁機會表揚良好的工作表現，鼓勵員工精益求精。上司也應特別留意表現有轉差迹象或未達標的員工，並為有關員工提供適當指引和協助，如有需要，應敦促該員改善(例如發出勸誡信)。有關人員如署任較高職級，而其署任期間的工作表現有不足之處，上司應藉着這個機會向受評人如實反映，並協助受評人改善；

(c) 評估和跟進員工的培訓和發展需要，並協助他們達到培訓的目標；

(d) 確定是否存在一些潛在問題，可能對受評人在下半個評核周期的工作表現構成影響，並制訂預防措施(例如擬訂工作計劃並定期檢討工作進度)；以及

(e) 檢討是否需要修訂議定的目標／職責，如有需要，則由上司及員工雙方共同議定應修訂的項目。

2.6.2 最佳做法是，中期／年中檢討應正式地進行，並在評核報告內(如報告設有“年中檢討”部分)或以錄事形式妥為記錄在案。如果檢討旨在闡明和議定新職責及目標，必須在評核報告內妥為記錄。如果受評人的工作表現未符標準，而管方已經或將會採取管理行動(包括發出勸誡信)以協助受評人改善工作表現至可接受水平；或有關人員署任較高職級，而其署任期間的工作表現未如理想，以致或須停止署任，這些檢討必須正式記錄在案。除了上述情況外，上司可以決定是否非正式地進行中期或年中檢討而不予記錄，以便在較輕鬆的氣氛下，與員工就有關事宜交換意見。

2.7 工作表現評核

2.7.1 工作表現評核是審定受評人在指定期間的工作表現的正式評估。主要評核範圍包括：

(a) 受評人執行議定職責和達到議定目標的成效；

(b) 是否存在任何限制或障礙，導致受評人未能有效地執行議定職責和達到議定目標；

(c) 已影響或可能影響受評人日後進一步發展的個人優點和缺點；以及

(d) 應進行的個人／事業發展和培訓計劃。

2.7.2 為保持制度公開：

(a) 進行評核會見前，必須先讓受評人閱讀評核人和加簽人的全部評核內容；

(b) 必須讓受評人有充分機會，表達對評核人和加簽人所作評核的意見或關注；以及

(c) 會見記錄必須由雙方簽署確認和保存。

2.8 評核會見

2.8.1 評核會見的目的，是讓受評人表達對工作表現評核的意見或關注，同時也讓管方就受評人的工作表現和潛質提出意見，並協助受評人克服表現在工作上的弱點。所有受評人均有權獲得會見機會。

2.8.2 上司應以面見形式進行評核會見，並讓受評人有足夠時間表達其關注，不宜及應盡量避免通過電話或 "電郵" 進行評核會見。

2.8.3 評核會見通常由評核人主持，但在某些情況下，例如加簽人不同意評核人所作評核時，由加簽人主持會見可能較適當。如受評人要求由加簽人主持評核會見，加簽人應積極考慮，並盡可能答應。

2.8.4 主持會見的人員必須在會見前讓受評人閱讀整份評核報告。

2.8.5 會見時，主持會見的人員必須：

(a) 與受評人概括地討論其在評核期內的工作表現和成效；以及

(b) 指出受評人工作表現良好的地方和未符標準之處，並提出改善工作成效的方法。

2.8.6 對主持會見的人員和受評人來說，評核會見時進行坦誠交流，對雙方都有好處。評核會見應有雙向溝通。如受評人不同意評核人或加簽人的評核，應在會見時提出，而他所述的意見和原因，也應得到準確地記錄在評核會見記錄內。受評人如對事業轉變或發展有任何期望或訴求，可在此時提出，這些期望或訴求也應妥為記錄。

2.8.7 評核會見後，評核報告內的工作表現評核如有任何改動，必須通知受評人。如受評人對評核結果感到不滿，並決定就有關評核作出投訴或上訴，管方應告知受評人可以透過什麼渠道進行上訴。

2.8.8 主持會見的人員和受評人均須在評核會見記錄內簽署。受評人即使不同意評核結果，也必須在這記錄上簽署，證明已閱讀和知悉評核報告的內容。

2.9 評核後的跟進工作

2.9.1 部門/職系首長考慮有關人員的個人發展計劃時,應參考評核報告中提出的培訓及事業發展建議。這些建議也可作為上司發展員工才能的參考資料。部門/職系首長應把個別員工在培訓發展上的共同需要綜合起來,並將之納入部門或職系的整體培訓發展計劃內。

2.9.2 如果員工工作表現有轉差或欠佳迹象,部門/職系首長須確保該員盡快獲得適當輔導、指引和協助,以改善其工作表現,並因應需要,密切監察該員的工作表現。當員工的工作表現轉差,管方應從速採取管理行動(包括根據《公務員事務規例》第233條[5],發出勸誡信,敦促該員改善),而無須等待至填寫下次評核報告時才處理。如果員工在評核期內的品行、工作態度或工作效率均未達標準,部門/職系首長應考慮由該員下次增薪日起停止或延期發放增薪。如果員工工作表現持續欠佳,應考慮根據**公務員事務局通告第9/2005號**和**公務員事務局通函第16/2005號**,引用《公務人員(管理)命令》第12條[6]為公眾利益着想而着令其退休。

2.9.3 為確保評核標準一致和評級公平,部門/職系首長可考慮應否設立評核委員會(見**第5章**)。

2.9.4 如果受評人對評核人/加簽人的評核提出投訴或上訴,他的投訴或上訴,應盡可能在工作表現管理機制下處理。部門/職系首長一般可就這些投訴或上訴作最終決定及決定如何妥為跟進。

5《公務員事務規例》第233條訂明,"如一經察覺公務員因一般品行、才能、性情或工作態度等任何原因,以致工作散漫或未盡全力,應即當面或書面提出忠告,無須等待至填寫每年度的評核報告時才提出。"

6《公務人員(管理)命令》第12條訂明,行政長官有權為公眾利益着想而着令任何人員退休。工作表現持續欠佳,是構成為公眾利益着想而退休的理由。



問答

問1： 如果受評人主要在户外執勤，而評核人主要在户內工作，那評核人可如何評核受評人？

答1： 評核人有責任直接監察和評核下屬的工作表現。假如受評人須在户外執勤，而評核人主要在户內工作，則評核人可以定期前往受評人的户外工作地點探訪、巡查，並且不時與受評人討論工作進度，從而衡量受評人表現的優劣。

問2： 如何避免評核不公平？

答2： 現行的評核制度中，評核人的評核會由加簽人及覆核人的意見補充及制衡。覆核人還負責監察評核標準。在三層架構的評核機制下，評核人、加簽人及覆核人都各須根據事實(即工作產量及成果等)和觀察所得，進行公正而獨立的評核。至於他們擔當評核人員的能力，會由他們的上司評核。以關鍵才能為本的評核模式，提供了基礎，令評核制度更有系統和更有所根據。

問3： 職系內同級的人員通常會由不同的評核人評核其表現，他們的評核標準各有不同。在這個情況下，如何才可確保標準一致？

答3 ： 上級在評核期開始時與受評人明確溝通，共同議定工作目標和對受評人的表現要求，將有助達致評核公平和標準一致。加簽人及覆核人亦會發揮作用，負責監察評核標準，確保標準一致。最佳做法是，在有需要時設立評核委員會，覆核個別員工的評核報告和協調評級(有關評核委員會的指引詳載於第5章) 。

問4： 在評核人與受評人不屬同一職系的情況下，如何確保工作表現評核做到公平？

答4： 評核人為受評人訂定雙方同意的工作目標及應有的表現水平，平時又一同工作，因此即使他們不屬同一職系，前者也是評核後者工作表現的最佳人選。況且，加簽人、覆核人及評核委員會亦各有其既定責任，確保評核工作公平恰當。

問5： 就工作表現評核而言，如有關人員參與職員協會活動，應否視作其職務的一部分？

答5： 有關人員如擔任協會的職方職務，雖然部門管方應盡可能予以認同和體諒，但在工作表現評核中不應視作其正式職務的一部分。

問6： 如在評核期內，受評人署任較高職級並獲擢升，而晉升前後由同一評核人管轄，評核人應如何評核該員的工作表現？

答6： 可以有兩個處理方法。評核人可以就該員的署任期間和晉升後的期間，分別擬備報告；也可以就整段評核期擬備一份全面報告。如屬後者，評核人應在報告內註明，他是根據該員擔任晉升後的實任職級的工作表現，建議是否給予該員增薪和評核其晉升能力。

問7： 如果受評人不同意他的工作表現評核結果並拒絕在評核報告上簽署，應該怎麼辦？

答7： 受評人須在會見記錄上簽署，目的是表明已閱讀和知悉報告內容。如果受評人不同意上級對他的評核，評核人應在會見記錄內準確記錄受評人的意見。受評人如果不同意會見記錄的內容，可在簽署時註明。受評人對評核結果感到不滿，也可向部門/職系首長上訴。

如果受評人仍然堅決拒絕在報告上簽署，評核人應在會見記錄內註明。

問8： 如果受評人在評核期內的工作表現受到健康欠佳等因素影響，評核人應怎樣評估受評人的工作表現？

答8： 評核人應根據受評人職位的工作表現標準，客觀衡量其實際工作表現。為方便部門或職系管理人員作出整體考慮，評核人應在評核報告內另行説明，管方所取得有關受評人健康欠佳的證明及其他考慮因素。

問9： 如果受評人在評核期內經常放取病假，在什麼情況下評核人才應把受評人的病假記錄加入工作表現評核報告內？

答9： 評核人應確定受評人放取病假以致經常缺勤有否影響其工作表現；若有，評核人應在評核報告反映。部門和職系管理人員應定期監察受評人的工作表現和健康狀況。如有需要，無須留待撰寫年終的評核報告時才處理，而應及早採取適當行動。如評核人認為受評人放取病假影響他在評核期內的工作表現，受評人的病假資料/記錄應以輔助資料方式加入評核報告內。

問10： 在處理殘疾人員的評核時，應留意哪些事項？

答10： 根據平等機會委員會(平機會)擬備的《〈殘疾歧視條例(2011)〉僱傭實務守則》(《守則》)第8.1段，僱主如基於僱員的殘疾而在向他提供可獲得升級、調職或訓練機會的方式上歧視該僱員，即屬違法。如果僱主已設有評核制度，應審研所採用的評核準則，確保員工憑出色表現而獲晉升，以及有關準則並無歧視成分。在評估工作表現方面，應釐訂可衡量的標準。除了上述《守則》外，我們也建議部門/職系首長參考其他由平機會和公務員事務局就這問題擬備的現有指引，有關資料載於本指引的第二部分。

問11： 如採用工作表現評核表格電子版本，應採取什麼措施確保評核報告的真確性？

答11： 評核人/加簽人即使採用工作表現評核表格電子版本，仍應盡可能用已填妥的印刷文本進行評核會見。受評人在評核會見時，應在該印刷文本每一頁上簽署。主持會見的人員(即評核人或加簽人)須把已填妥和簽署的印刷文本報告，送交覆核人填寫。全部填妥的印刷文本工作表現評核報告，須存放於受評人評核報告檔案內。

第3章

工作表現管理制度：原則及最佳做法

3.1 適時提供有建設性的意見

3.1.1 評核人、加簽人和覆核人應確保評核報告內容清楚扼要。上司密切監察受評人的工作表現，提供適時、有建設性的意見，以及通過評核協助員工發展，也同樣重要。

3.1.2 評核報告應依時完成，在任何情況下，不得遲於評核期完結後三個月，或如受評人／主管人員即將離任，則須在該員離任前完成。填寫評核報告旨在通過適時評估和提供意見，以監察員工的工作表現，逾期填寫報告有違這個目的。當受評人的工作表現退步，上司必須盡早向受評人提出意見，協助該員糾正缺點，因此，適時評核／提供意見十分重要。

3.1.3 上司除了須不時監察和檢討受評人的工作表現外，也應在評核報告內記錄受評人的工作表現進度，以及培訓和發展需要。這些資料對職系管理人員十分重要，有助其跟進受評人的發展，並及早對工作表現轉差至低於標準的受評人採取行動。

3.1.4 逾期填寫評核報告，間或導致晉升選拔委員會須押後召開。督導人員未能依時填寫評核報告不但反映他的管理能力欠佳，亦會引起員工不滿，而督導人員本身的評核報告應反映他在這方面的缺失。在考慮督導人員是否適合晉升時，其員工管理方面的各項才能，包括能否如實、客觀地評核下屬的工作表現，以及向下屬適時提供意見和完成評核報告，都應一併考慮。

3.1.5 如受評人未能依時填妥職責說明而導致評核延誤，部門／職系首長可考慮備存最新職責說明記錄，並設立追查和催辦機制，以監察受評人遞交最新職責說明的情況。如果受評人沒有把評核報告交給評核人，或經再三催辦仍未能填妥職責說明部分，評核人可參考部門／職系管理人員備存的最新職責說明，經適當修改後撰寫評核報告。

3.1.6 有關促進適時評核的其他措施，請參考**第二部分**的適時評核工作表現便覽。



3.2 全面、公平和客觀的評核

3.2.1 有效的工作表現管理制度應有助管方客觀公平地評核受評人的表現，並給予該員坦誠和有建設性的意見。制度應具備以下元素：

(a) 清楚制訂在指定評核期內須達至的工作目標和要求，以及須履行的職責，並須由上司和受評人雙方共同議定；

(b) 上司會定期與受評人討論他們的工作表現，並在有需要時，提供適時的指導和輔導；以及

(c) 進行評核會見前，先讓受評人閱讀工作表現評核報告，包括評核人和加簽人的評核。

3.2.2 部門應確保員工的工作表現獲得全面客觀的評核。上司評論下屬的工作表現時應直截了當，在評核報告內清楚説明受評人的優點和弱點。而上司亦須在評核報告內就受評人可持續改善的地方作出評語，著眼點應在於受評人進一步的事業發展。

3.2.3 評分過高和評分過低都有違施行工作表現管理政策的方針，並令人質疑評核人/加簽人作為一位稱職主管的公信力。評核欠準確除了會令表現有不足的員工錯失及早糾正的機會，而對表現確實出色的員工來説，則得不到應有的認同。

3.2.4 評核應準確反映員工的表現。只有少數真正優秀的員工才應獲評為“優”等，而評核人必須提供具體證明和充分理據，以闡釋給予下屬“優”的評級的原因。假使許多員工的表現水平超越表現常規（一般定於“常”的水平），值得給予“良”的評級，那麼大部分員工獲評為“良”及“常”級也可接受。

3.3 具體評核

3.3.1 評核人應清楚説明受評人在評核期內的整體表現、優點和弱點，並應詳述受評人的工作成效，作為其評核的依據。評核人評核受評人的工作表現時，應避免參考以往的評核報告，亦不應在下次評核時一字一句地重複上一份報告內的評語。

3.4 評級準則一致

3.4.1 評核人應確保整體評級與每項工作表現/才能的評級一致，且不能給予介乎兩個級別的評級，這做法有違預設評級準則的目的。預設評級準則是要為工作表現管理提供更客觀、一致的基準，以及使管方更易比較員工的表現。

3.5 清晰明確的工作表現評級基準

3.5.1 部門/職系首長應採用附有清晰定義的評級準則，這有助評核人透過給予受評人的評級，讓該員清楚知道自己的工作表現是否已達到、超過或低於表現常規。對表現欠佳人員採取管理行動[7]的基準，通常定於六級制整體表現評核中的第四級。字眼上亦須傳達清晰的訊息，指出員工的工作表現只勉強達到“尚可”或“接近欠佳”的最低標準[8]，讓他清楚知道必須努力改善工作表現。

3.5.2 評核報告一般採用下列工作表現評級：

1. *工作表現優異，持續遠超標準*
2. *工作表現良好，持續高於標準*
3. *工作表現為“常”，達到應有水平，間中高於標準*
4. *工作表現尚可，勉強達到最低標準，需要改善*
5. *工作表現欠佳，需要顯著改善*
6. *工作表現差劣，遠低於標準*

3.6 遵守《公務員事務規例》第 231(1)條

3.6.1 《公務員事務規例》第231(1)條訂明，評核人員通常須較接受評核人員高出至少一個實任職級。如果評核人員與接受評核人員的實任職級相同(儘管前者署任較高職級)，則有兩個可行方法：(i)另由再高一級的人員[9]擔任評核人員，(ii)或由該署任人員就擬議的報告內容，與再高一級的人員磋商，並在正式填寫報告之前，先把報告擬稿提交該名人員批准。此外，評核人員應在報告的最後定稿中説明他已執行上述規例。這項規定在任何時候都應該遵守。

7 公務員事務局通告第9/2005號訂明，“當督導人員/管方注意到，某員工的表現自上一次評核報告後，已轉壞至接近“欠佳”甚或更差水平達三個月或以上，便應即時就該員的工作表現撰寫一份詳盡特別評核報告。同時，應採取行動，在就撰備的評核報告會見該員時提醒他作出改善，並事先警告當局可能引用《命令》[即《公務人員(管理)命令》] 第12條對他採取行動。”

8 公務員事務局通告第9/2005號訂明，“接近“欠佳”水平的表現乃指員工的工作表現只達到部門/職系首長所界定的最低可接受標準(通常為評核報告中的“可”或評核報告六級制中整體評級的第四級)。”

9 再高一級的人員通常為加簽人。

3.7 遵守《公務員事務規例》第 232(2)條

3.7.1 《公務員事務規例》第232(2)條訂明,評核人員在完成評核後,須把評核報告送交加簽人員,由加簽人員決定誰主持會見。加簽人員須在進行會見前完成評核。評核會見通常會由評核人員主持,但在某些情況下,例如加簽人員並不同意評核人員所作的評核,由加簽人員主持會見可能更為適當。不論由誰主持會見,加簽人員亦須在進行會見前完成有關評核。這項規定在任何時候都應該遵守。

3.8 透明度

3.8.1 受評人有權閱讀評核人及加簽人對其工作表現的所有評級及評語。如在評核會見後另有評核結果或須更改評核報告內的評級,受評人應獲告知有關內容。如覆核人的意見與加簽人及評核人的意見存在明顯分歧,覆核人應在評核報告內寫下評語前,先通知加簽人或評核人。

3.8.2 良好的做法是,覆核人如有明顯不同的意見,應由他本人或職系管理代表會見受評人,直接把意見告知。覆核人/職系管方應不時約見受評人討論事業發展事宜,同時告訴受評人他/他們對其工作表現的意見。

3.9 持續提供意見和鼓勵下屬精益求精

3.9.1 上司應在評核期內適時和持續向員工提供意見。這樣做不單可以加強溝通,而且可表揚員工的積極態度和良好表現,鼓勵他們精益求精。

3.9.2 如員工的工作表現未如理想,上司須盡快向他們提供所需的指引、意見或合適的培訓,或在有需要時,向他們發出勸誡信,無須等待年終評核時才提出。上司有責任不時監察員工的工作表現,並應及早採取行動,處理這方面的問題。

3.10 個人資料

3.10.1 我們須遵照《個人資料(私隱)條例》,管理工作表現評核表格所載的個人資料。部門/職系首長須注意:

(a) 就工作表現評核用途而言,應肯定收錄在評核表格第1部分的個人資料是足夠,但不超乎適度,並應確保不收錄與工作表現評核無關的資料,例如員工的婚姻狀況等。部門/職系首長應檢討工作表現評核表格,確保收錄的個人資料不會超出所需。

(b) 評核表格收錄受評人出生日期等有用資料,是為了供部門/職系管方參考,以便執行人力資源管理工作。不過,為保障資料當事人的個人資料私隱,應只收錄出生年月便可。

3.10.2 受評人身為資料當事人，有權根據《個人資料(私隱)條例》要求查閱和改正其評核報告內的個人資料。查閱已填妥的報告，只限於受評人，以及負責人力資源管理工作並須參考已填妥的報告的獲授權人士。關於查閱覆核人的評語，公務員事務局通告第13/2002號公布的《就政府內與僱傭有關的個人資料制定的使用者指引》(第4.2.2段)説明，《個人資料(私隱)條例》第53條的豁免條文“並不適用於為審議個別人士的聘任、晉升、培訓或類似事宜而擬備的事實性或評核性個人資料，例如部門/ 職系首長在評核報告內所作評語…”換言之，受評人可透過《個人資料(私隱)條例》規定的程序查閱覆核人對其所作評語。

3.10.3 如受評人在評核會見時提出要求，部門/ 職系首長可為受評人免費提供由評核人及加簽人所作評核的評核報告副本，而無須經過《個人資料(私隱)條例》規定的程序，但這項安排只限於提供在會見中所討論的評核報告。

3.10.4 如受評人在評核會見後索取評核報告副本，仍須根據《個人資料(私隱)條例》提出正式要求。局/ 部門提供報告副本時，可按當時的一般影印費用收費，如不適用，則可根據獲財經事務及庫務局批准的費用收費。



第4章

工作表現評核:才能為本的模式



4.1 主要特色及應用

4.1.1 “才能”指員工勝任某項職責須具備的知識、技能和特質。才能可以界定為一套應有的行為表現模式,這些行為是可觀察、可衡量、可掌握和可監察的。制訂和採用以才能為本的評核模式,有助局和部門用共通語言,有系統地界定和説明在局/部門內各職系和職級的員工應有的工作表現。這套評核模式有助評估員工的潛質和晉升能力,以及確定員工的發展需要,並增加工作表現評核的客觀性和透明度。

4.1.2 才能分為兩大類:關鍵才能和專責才能。關鍵才能指局/部門內職責不同的員工都應具備的一般才能,例如擔任管理職位的人員須具備的管理才能。專責才能指某類職責所需的特有才能,例如部門電腦組程式編製員所需的電腦程式編製技能,培訓部培訓人員所需的講授技巧。

4.1.3 採用以才能為本的評核模式,目的是評核員工在現時職級的工作能力和晉升潛質。以才能為本的評核模式亦有助各級評核人員評估受評人距離符合高一級職位應有的才能標準的差距,管方便可從而確定並回應員工的培訓和發展需要。此外,以才能為本的評核模式亦有助評核人員更準確評估受評人的潛質和晉升能力,並為職位調派或晉升的安排提供依據(見第4.3.1至4.3.5段)。

4.2 才能為本評核的執行方法

4.2.1 我們鼓勵部門/職系首長以才能為本的模式評核員工表現。為職系/職級訂立才能準則和綱領時,部門/職系首長應確保以下各點:

(a) 職系內不同職級所需才能應有明確的分野;

(b) 以簡潔淺白的文字説明所需才能;以及

(c) 訂立的才能準則不應過多。

4.2.2 採用以才能為本的模式評核工作表現時,部門/職系首長應確保有關的才能準則已通過下列途徑妥為制訂:

(a) 把個人工作表現目標與機構目標結合起來;以及

(b) 邀請職管雙方參與制訂,以保持透明度和得到支持。

4.2.3 才能準則必須因應局/部門/職系/職級的情況而訂定,並應反映個別局/部門/職系/職級的信念、管理方法和文化,這樣才能行之有效,切合需要。

4.2.4 制訂或檢討工作表現管理制度的才能準則時,部門/職系首長應舉行員工諮詢會和簡介會。諮詢會/簡介會的內容應包括:

(a) 以才能為本的工作表現管理制度的目標及原則;以及

(b) 新制度的特點,尤其與現行制度有重大分別之處。

諮詢會/簡介會也應包括問答環節,方便管方與員工溝通,以及回應他們的疑問和關注事項。

4.2.5 推行新制度時,應為員工提供適當和足夠的訓練,讓他們認識以才能為本的評核模式,以及如何訂定目標和使用新評核表格。

4.2.6 管方應因應實際運作情況不時檢討所訂定的才能準則。

4.2.7 現行的通用工作表現評核報告表格第94C號及第94D號訂立的才能綱領樣本載於**第二部分**,以供參考。以下是制訂以才能為本的評核報告表格時須注意的事項,供部門/職系首長參考:

(a) 作為良好做法,實任職級和高一級職位所需的才能綱領應並列在評核報告內,以增加透明度和協助評核工作。

(b) 為分辨工作表現評核和才能評核,在評核報告內,整體工作表現評級應放在才能評核之前。

(c) 為加強評核的全面性,評核人應在評核報告內就受評人可持續改善的地方作出評語,著眼點應在於受評人進一步的事業發展。而"員工管理"可以成為一項關鍵才能去衡量受評人能否就其下屬的強弱項給予適時和有建設性的意見、鼓勵及促進員工發展和對表現欠佳者採取適當行動。

(d) 各評級準則的定義應清晰準確。"接近欠佳"的整體評級,應讓受評人知道必須努力改善工作表現。在六級制的整體表現評級中,採取管理行動的基準通常定於第四級,並應清楚指明受評人需要改善。

(e) 部門/職系首長可參考通用工作表現評核報告表格第1號及第94號所採用的評級準則,用以衡量員工在現時職級和較高職級的才能:

1 展現確能充份發揮高一級職位的才能

2 展現具備勝任高一級職位的潛質及能力

3 在現時職級表現良好,且具有潛質承擔較重職責

4 表現尚可,繼續在現時職級累積經驗

5 表現尚未達到現時職級應有水平

N.A. 未經考驗/不適用

(f) 在評核報告內，有關受評人晉升能力的評級，在比較不同受評人適合晉升程度方面，定義不應過窄，即如將受評人分類為“極為適合”，“非常適合”或“適合”晉升，因為審視所有符合晉升條件人員的表現和決定誰較適合晉升，乃晉升選拔委員會的職責。作為良好做法，評核晉升能力的評級準則，應能夠描述受評人在多大程度上已準備好承擔高一級職位的職責。部門/ 職系首長應避免一些令人消極的評級字眼，如“不太可能適合晉升”這類的形容。以下是一套用於通用工作表現評核報告表格第1號和第94號的評級準則：

1 清楚展示有能力承擔高一級職位的職責

2 適合在高一級職位接受考驗

3 需要在現時職級累積經驗

4 不適用，因沒有可供其所屬職級人員晉升的職級

(g) 作為良好做法，評核報告表格內覆核人填寫的部分應包括上次進行事業發展會見的年份和月份。

4.3 才能和晉升能力

4.3.1 評核人員在給予才能評級準則(第4.2.7(e)段)中最高的第“1”或第“2”級評級時，應確定受評人已明顯和持續地展現他極具潛質和能力承擔較重職責。

4.3.2 基本上評核受評人的晉升能力就是評核他是否適合承擔高一級職位的職責。評核人、加簽人和覆核人在這方面各有其既定的責任。評核人應根據受評人在評核期內的工作表現及展示的才能評核其晉升能力。評核人亦應適當地將該員與其他同樣受其評核的同級人員作比較。此外，評核人不應以受評人的年資和職位空缺情況作為評核的考慮因素。因為受評人的年資只顯示他在該職級的服務年期，與該員的晉升能力和潛質無關。至於職位空缺情況亦經常有變，而且這應是晉升選拔委員會考慮的因素。

4.3.3 評核受評人晉升能力時，加簽人應就該員在評核期內的工作表現和能力，與其他同樣由他加簽其評核報告的同級受評人作比較。此外，他應考慮各個由他督導的評核人所持的評核標準作出評核。

4.3.4 覆核人(通常為職系首長)應參閱受評人過去和現時的評核報告，並評核該員的潛質和能力，評核時應衡量受評人是否具備晉升高一級職位的才能和條件。同時，他亦應考慮各個評核人採用的評核標準，以及比較受評人與其他同級人員的工作表現和潛質。評核受評人晉升能力時，覆核人不應以職位空缺情況作為評核的考慮因素，這應是晉升選拔委員會考慮的因素。

4.3.5 評核報告內所載晉升能力的評級，只是晉升選拔委員會考慮的因素之一。只有在晉升選拔委員會確信有關人員在各方面均能勝任，包括他已具備晉升高一級職位所需的品格、能力(即工作表現和潛質)、資歷和經驗，以及當前是否有適當職位空缺，才會決定把該員晉升。

第5章

評核委員會



5.1 設立評核委員會的原因

角色和功能

5.1.1 評核委員會的主要功能是確保同一職級內採用的評核標準一致，以及評級公平（包括工作表現、才能和晉升能力的評級）。

設立評核委員會的考慮因素

5.1.2 局和部門如基於各種原因（包括下述幾項）以致評核標準有異，可考慮設立評核委員會，以平衡和協調評核報告的評級。以下是一些導致評核標準有異的原因：

(a) 由於部門／職系規模龐大，參與評核員工表現的評核人／加簽人人數眾多；

(b) 同一職級的人員須履行繁多職責，而評核這些職責所採用的評核標準出現分歧；

(c) 借調／調派至其他部門的人員（外駐人員），其工作表現由其他職系的人員評核，而這些評核人未必熟悉受評人所屬職系採用的評核標準；以及

(d) 在部門層面沒有人員負責確保評核標準一致。

5.2 成員名單及運作方式

成員名單

5.2.1 評核委員會的成立應以個別職級為本位，並應由科／部主管或職系首長，或他們的代表出任主席，成員包括各組別／單位的主管。主席的實任職級應最少比受評人高兩級。成員的實任職級應最少比受評人高一級。委員會成員人數應合理，以便容易管理。部門／職系首長應確保委員會的運作效率不會受其成員數目影響。

5.2.2 由於評核委員會成員會協調受評人的評核報告的評級，因此他們應對有關受評人的工作和職責有足夠認識。



5.2.3 評核委員會應保持中立。將由評核委員會協調其評級的受評人，在一般情況下，他的評核人/加簽人不應獲委任為成員。假如因運作所需，有必要安排上述評核人/加簽人參與評核委員會的工作，例如在為較高職級設立的評核委員會中，委員會主席應確保有關的評核人/加簽人能按照委員會已議定的評核標準去審議評核報告。

5.2.4 為了能夠公平和客觀地協調工作表現評核和處理對評核委員會的投訴，評核委員會各成員應有清晰的分工。在職系編制/架構許可的情況下，應盡量由不同人士擔任評核委員會主席、覆核人、部門/職系首長的角色。

5.2.5 管方應向員工公布評核委員會的成員名單。

評核標準

5.2.6 成立評核委員會後，委員會成員應就委員會的"評核標準"取得共識。委員會在制訂職級內各項主要工作範疇的評核標準時，可參考過往的評核報告。評核標準應訂明準則，以量度受評人的表現如何遠超工作目標令他獲得"優異"的整體表現評級，和受評人的表現如何低於標準以致整體表現被評為"尚可"或"欠佳/差劣"。評核委員會應避免機械化地使用一套公式，根據受評人獲得的個別項目評分計算出該員在工作表現上的整體評級，評核委員會亦不應以這種方法作為評核標準，而應考慮其工作目標上數量和質量方面的要求。

5.2.7 當工作表現評核周期完結，如部門/職系認為需要設立評核委員會，應委任有關人員組成評核委員會，委員會應舉行會議，參考歷年所採用的原則和標準，訂定本年度應採用的評核標準。這些原則和標準每年可以稍有不同，但整體上應盡量一致。

5.2.8 為確保評核委員會平衡/協調工作的一致性,局/部門採取了一些良好的做法,當中包括:

- 每年為評核委員會成員和評核人員舉行有關評核委員會指引和運作的簡介會,並概述過往評核委員會對評核標準的觀察;
- 邀請下屆評核委員會主席以觀察者身份列席現屆評核委員會的會議,讓他了解現屆委員會所採納的原則和評核標準;以及
- 視乎職級和編制上有多少較高級人員可擔任評核委員會主席一職,每年轉換評核委員會主席人選,以保持各年度評核的獨立性和客觀性。

5.2.9 評核委員會應向員工公布已制訂的評核標準。有關標準如有修訂,應提醒員工特別注意。

召開評核委員會會議

5.2.10 當工作表現評核周期完結,新一輪的評核報告已經備妥,以及在可行的情況下,在覆核人完成其評核前,部門便應召開評核委員會會議。評核委員會應處理下列事宜:

(a) 因應議定的評核標準,協調和平衡在當前年度內屬同一職級的所有評核報告(完整及便箋形式)的評級,並專注審議評級為"優"及"可"(或以下)的評核報告;

(b) 識別評級明顯過嚴或過寬,並可能導致受評人獲不公平評核的個案,尤須注意加簽人和評核人意見分歧的評核報告;

(c) 確保只有表現確實優秀或異常差劣的受評人,才會獲"優"或"差/劣"的極端評級;

(d) 如評核委員會不同意或質疑報告內的評核,以及認為評核有需要澄清的地方,可視乎情況要求有關評核人/加簽人向委員會解釋。會議結束後,應視乎情況盡快促請職系首長或管理層注意評級為"優"或"差/劣"的評核報告,以及評核水準欠佳的個案(顯示評核人/加簽人評級過寬或過嚴),以採取適當跟進行動。如受評人獲"可"或以下的評級,評核委員會也應促請職系首長或管方留意,並予以適當指引和協助;

(e) 如受評人獲派特別工作或較同級人員艱鉅的職務,評核委員會可考慮是否有需要因應這些工作或職務的性質和複雜程度採用另一套評核標準;如是的話,委員會應根據這套標準,決定評核報告所載的評核和評級是否合理。評核委員會亦應考慮這些特別工作或職務的性質,會否令受評人的某些關鍵才能未經考驗或未經全面考驗;以及

(f) 如受評人借調至其他部門或調派到外設辦事處,而該員的工作表現會由其他職系的人員評核,評核委員會應留意不同部門或職系的評核人員對受評人所採用的評核標準和做法有沒有明顯差異。

評核委員會的觀察和意見

5.2.11 評核委員會應就其修改的原有評級提出具體意見。部門應妥善記錄委員會對個別評核報告所提出的意見，並把有關副本存於受評人的評核報告檔案內，以供日後參考。

5.2.12 評核委員會如觀察評核中經常出現或有明顯不符合規定的情況，以及上司經常沒有遵從評核委員會採用的評核標準，應告知其部門／職系首長或管方，以採取適當的跟進行動。在適當的情況下，如評核委員會認為個別受評人擔任某職位的時間太長，以致該員某些關鍵才能未經考驗或未經全面考驗，評核委員會可向有關部門／職系首長或管方傳達這個觀察。

5.2.13 進行協調評核報告的工作時，評核委員會可在理據充足的情況下修改評核報告的評級，並應將所修改的內容和修改原因通知有關受評人、評核人和加簽人。

5.2.14 協調評核報告時，委員會雖或不完全同意個別報告的評核，但亦不一定會作出實際的調整，例如稍為過高的評核未必代表需要下調整個評分等級。在這些情況下，委員會應清楚將其觀察和決定記錄在案，讓晉升選拔委員會參考。

投訴反對評核委員會的決定

5.2.15 部門應設立機制，處理受評人因不滿評核委員會的決定而提出的投訴。一個有效處理投訴的機制應遵守以下事項：

(a) 評核委員會不適宜處理員工就其決定所提出的投訴。

(b) 部門／職系首長在處理有關投訴方面有最終決定權。

(c) 評核報告應在交予晉升選拔委員會前已完成適當的協調。有關受評人對評核委員會協調結果的投訴，不應由晉升選拔委員會裁決。

5.3 最佳做法

透明度

5.3.1 部門應盡可能向員工清楚説明評核委員會的角色、目標和運作方式，這使員工對評核委員會的角色有正確認識，十分重要，令他們明白評核委員會的目的是確保評核標準一致及公平，而不是把他們的工作表現評級降低。部門/ 職系首長應通過簡介會或其他現有渠道，例如部門協商委員會或職工會，向員工解釋評核委員會的目標。

評核標準一致

5.3.2 部門通常會為同一職級的人員設立一個評核委員會，以審核所有為該職級人員已填妥的評核報告。如有需要設立多於一個評核委員會，這些委員會應採用相同的評核標準，並在成員方面有一定重覆，以確保各個評核委員會的評核標準盡量一致。

5.3.3 如評核委員會須協調外駐人員的評核報告的評級，應制定適當措施，確保委員會成員對外駐人員的工作有足夠認識，例如透過與外駐人員的上司商討，討論外駐人員的工作和表現。同時，該員原屬職系的管方可向其外駐部門的上司説明該職系的評核標準，以確保評核人採用相同的標準評分。

按實際表現協調評核報告的評級

5.3.4 評核委員會協調評級時，應從整體考慮，而非從統計角度，按照預設的分布比率來協調評級分布。評核委員會也應避免機械化地應用計算公式，因這做法欠缺彈性，並會影響評核委員會協調評級的成效。評核委員會應根據其對各級評核人員所持評核標準的認識、有關人員的實際工作表現，以及有關職級一般採用的評核標準來協調評級。

5.3.5 評核應準確反映員工的表現。假使許多員工的表現水平超越表現常規 (一般定於“常” 的水平)，值得給予“良” 的評級，那麼大部分員工獲評為“良” 及“常” 級也可接受。評核委員會應專注覆核表現獲評為” 優異” 的人員的評核報告或表現未達標的個案，以提拔和栽培適合的優秀人員，並識別表現欠佳的人員加以指引和輔導。

5.3.6 評核委員會不應在評核人和加簽人完成評核報告前，就協調以擬稿形式撰寫的評核報告或預先決定評級，因為這些做法有損各評核人員進行獨立評核的精神。

評核委員會與晉升選拔委員會

5.3.7 評核委員會的主要工作，是平衡和協調當前年度內的評級，並根據評核報告所載的評級，以及委員會成員對有關職級的工作要求、評核標準、督導人員所持的標準等方面的認識（如適用的話），決定有關評級是否以事實為依據，以及評級是否有充分理由支持。

5.3.8 評核委員會與晉升選拔委員會的角色應有明確的分別。找出具有潛質的受評人加以提拔栽培/晉升，和就受評人的潛質與晉升能力作優先次序排列，都不是評核委員會的職責。在履行職責時，評核委員會不應充當晉升選拔委員會或預先為晉升選拔委員會作決定。

問答



問1： **如某人員獲安排署任較高職級，其評核報告的評級應由其署任職級還是實任職級的評核委員會來協調？**

答1： 就署任較高職級的人員而言，其評核報告應由其實任職級的評核委員會來審核。

問2： **評核委員會審議以擬稿形式撰寫的評核報告的做法，是否值得推介？**

答2： 在督導人員未正式撰寫評核報告而召開評核委員會去審議評核報告擬稿的做法，並不鼓勵。

第6章

事業發展會見



6.1 事業發展會見

6.1.1 職系管方應不時約見職系內的所有員工，確保他們承擔實踐工作目標的責任和竭盡所能達到工作要求。管方應定期為所有員工安排這類會見，而非只約見有問題的員工。為確保事業發展會見定期進行，良好的做法是在評核報告表格覆核人填寫的部分內，填寫上次會見的年份和月份。如果職系內的員工人數眾多，職系首長可委派職系內另一位適當職級的人員負責會見員工。職系管方制訂可行措施，不時為員工安排事業發展會見，確保經常與員工溝通，這點十分重要。

6.1.2 事業發展會見的目的是：

(a) 設身處地了解和回應員工的關注事項(如有的話)；

(b) 讓員工評估自己的優點和弱點，以及所具備的工作經驗，並指導他們可以什麼方式尋求進一步發展的機會；

(c) 指導和輔導員工，使他們對自己的能力建立自信，並在有需要時，提醒他們需要改善的地方；

(d) 加強員工對工作的熱誠，並不斷鼓勵員工自我發展；以及

(e) 與員工討論事業發展事宜，包括他們對職位調派安排的期望、個人和事業發展計劃等。

6.1.3 如員工對事業感到憂慮，尤其對工作感到氣餒或失望時，職系管方應盡快為他們安排事業發展會見。對於未獲晉升的資深員工，職系管方應會見他們，以回應其關注（如有的話），並確保他們繼續投入工作。

6.1.4 進行事業發展會見時，職系主管/ 職系管方代表應注意下列各點：

(a) 為會見事宜作好準備，例如應：

(i) 備妥受評人的職位調派記錄、資歷和培訓記錄等資料；

(ii) 列出受評人應改善之處；具體説明受評人應有的工作表現和應改善的地方；

(iii) 設法了解受評人關注的主要事項，並商討最佳的處理方法；

(iv) 熟悉所屬機構和職系的情況，以及各職級的工作要求；以及

(v) 熟悉所屬機構內有助受評人發展的途徑，例如工作輪換、特別工作、指導、培訓等。

(b) 持支持態度，並營造有助積極交流意見的氣氛，以及傳達明確信息，表明職系管方會設法協助受評人有效制訂其事業發展計劃，而受評人也有責任計劃其事業與個人發展。

(c) 運用良好的溝通技巧，設身處地了解受評人的情況，並主動聆聽其意見。切忌過於武斷，應理解受評人的感受。

(d) 協助受評人了解現時情況，釐清他希望在哪些方面作出改變，以及回應他的發展需要。

(e) 清楚界定事業發展會見應處理和不應處理的關注事項。職系主管的職權範圍應只限於處理與事業發展有關的事宜。倘若受評人遇到家庭、財政、人際關係或健康等超出事業發展會見應處理範圍的個人問題，職系主管應向受評人提供一般性的意見，協助他尋找合適的渠道以獲得所需幫助。

(f) 備存正式的事業發展會見記錄，並採取適當跟進行動。

(g) 把會見時的談話內容保密。

示例

某職系採用以下做法：

在下述情況按需要提供職業輔導：

(a) 在每次晉升選拔工作結束後；

(b) 收到上司的意見，指員工的工作表現未如理想；

(c) 工作表現評核報告反映員工有嚴重弱點；以及

(d) 員工提出要求時，職系主管立即提供有關輔導。

此外，職系管方也會對不同職級的人員進行親善探訪。對於試用或試任人員，職系管方會盡量在他們的第一年試用或試任期內至少探訪他們一次。對於實聘人員，職系管方會每兩年探訪他們一次；至於職級較高人員，則每兩至三年探訪他們一次。



問答

問：　如果員工把事業發展會見視為情緒輔導並拒絕出席，應該怎麼辦？

答：　督導人員應向所有員工清楚表明，事業發展會見是雙向交流的會面，而非單方發言或進行情緒治療的時間。安排事業發展會見時，應以達到雙方預期結果，以及就員工的事業發展提出建設性的意見為大前提。

第7章

成功推行工作表現管理制度的關鍵因素

工作表現管理制度能否達到目標，主要取決於以下因素：

7.1 高層管理人員的支持和領導

7.1.1 高層管理人員須給予支持和擔當領導角色，確保工作表現管理制度公平有效。藉着這個制度，讓員工清楚知道部門的目標，並引導他們盡全力實現這些目標，同時致力確保督導人員為各級員工所訂定的工作目標和要求，與部門目標相符。

7.2 遵行工作表現管理原則和最佳做法

7.2.1 由評核期開始議定職責説明至評核期結束，各方人員須遵行主要的工作表現管理原則和最佳做法，並依時完成評核。此外，就工作表現管理的政策、程序、要求和規定，以及評核委員會(如有的話)報告的運作和成員組合，部門/職系首長也應竭力提高其透明度，並力求公平處理與工作表現管理有關的投訴或上訴。

7.3 賦予職系管理人員/各級主管管理責任

7.3.1 員工的事業發展，主要是由部門/職系首長負責。部門/職系首長應制訂有系統的職位調派政策，目的是讓員工獲得各方面的工作經驗、培訓和發展機會。部門/職系首長須告知員工這項政策，亦應讓各級管理人員清楚知道他們須負起指導、監察和改善其分科/單位/組別內員工工作表現的責任。管理人員本身在員工發展方面的才能，應在其周年評核報告中得到恰當的評估和反映。

7.4 持續改進管理人員的工作表現管理技巧

7.4.1 高層管理人員應向各級管理人員強調管理才能的重要性，促使他們持續改進工作表現管理技巧，包括與員工訂定工作目標和要求，指導、評核和激勵員工。

7.5 員工的認同

7.5.1 管理層應致力提高工作表現管理制度的透明度，並鼓勵督導人員在工作表現管理過程中，與受評人保持溝通和向他們定期提出意見，令員工對該制度的效用更有信心。

第8章

支援服務

8.1 有關工作表現管理的培訓課程

8.1.1 公務員培訓處提供一系列有關工作表現管理的培訓課程，協助督導人員掌握所需知識和技巧。課程包括：

(a) 公務員工作表現管理制度 — 原則和最佳做法

(b) 工作表現計劃和訂定工作目標

(c) 評核面談和員工指導/ 輔導

(d) 評核報告的撰寫

8.2 公務員培訓處提供的其他服務

8.2.1 除了為各部門提供管理課程外，公務員培訓處還會因應要求，為個別部門特別設計和開辦課程。該處亦為部門提供關於人力資源管理與發展的諮詢服務，包括訂立關鍵才能、檢討工作表現管理制度、制訂培訓和發展的政策及執行計劃、如何設立評核委員會及設定其運作方式等。公務員培訓處亦籌辦經驗分享會，讓各局和部門交流意見，以及彼此分享最佳做法。

8.3 查詢

8.3.1 各局和部門如對本指引或執行工作表現管理政策有任何查詢，應向所屬部門主任秘書提出。部門主任秘書如有疑問，請與公務員培訓處人力資源管理諮詢組聯絡：

電話號碼：2231 3961

傳真號碼：2152 0972

電郵地址：hrm_advisory_unit_1@csb.gov.hk



第二部分



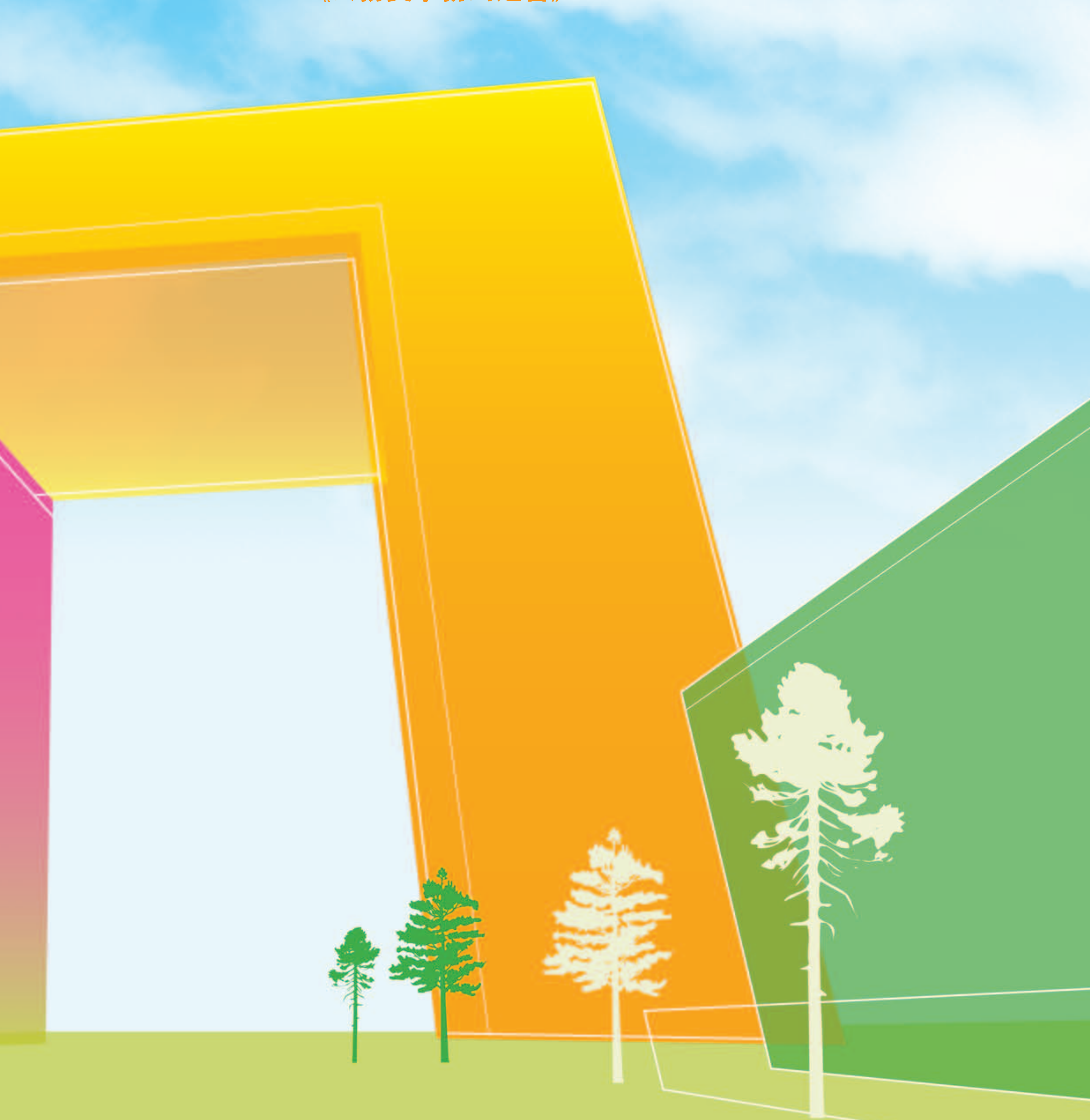
才能綱領

工作目標計劃表格

自我評核表格

適時評核工作表現便覽

有關工作表現評核和相關事宜的《公務員事務規例》和《公務員事務局通告》



才能綱領（通用表格第94C號）

為薪酬在總薪級表第16至27點或同等人員而設

關鍵才能	實任職級：總薪級表第16至27點	高一級職級：總薪級表第28至33點
領導才能	● 顯示明白機構目標，並為達致這些目標而努力 ● 執行工作推展計劃，並向支援人員發出明確指示，讓其依從 ● 處事守正忘私	● 協助制定工作計劃及目標，以配合機構目標 ● 妥善和有效率地實施工作推展計劃，並在有需要時提出改善建議 ● 處事守正忘私
分析力、判斷力和政治觸覺	● 能掌握重點 ● 審慎工作，小心處理數字，並在工作所需時撰寫準確的報告 ● 展示有效解決問題的思維方式 ● 對持份者的關注及客戶的需要觸覺敏鋭	● 徹底調查和研究問題，並能掌握其中的重點 ● 經分析數字和資料後提交合理的解釋和有意義的總結 ● 找出問題所在，並建議可行的解決方法 ● 找出相反的意見或異議，以及當中的利益關係 ● 評估持份者的關注及/或客戶的需要
員工管理	**委任工作** ● 委派工作予下屬，並給予清晰指示和合理的完工限期	**委任工作** ● 委派工作予下屬，並給予清晰指示和合理的完工限期 ● 合理分配工作和監察進度
	團隊工作 ● 明白自己在團隊中所擔當的角色 ● 與其他隊員互相合作，努力建樹 ● 以隊員身分，積極作出貢獻	**團隊工作** ● 以隊員身分，積極作出貢獻 ● 加強和維持員工之間的合作關係 ● 對隊員的長處及需要觸覺敏鋭，並為達致各隊員和諧共處而努力
	員工發展 ● 找出和照顧員工的培訓及指導需要，以應付工作所需	**員工發展** ● 照顧員工的指導需要；找出他們現時及未來的培訓需要 ● 讓員工能應付這些需要
	工作表現管理 ● 在評核報告內，給予有建設性的意見 ● 全面評核員工表現，並適時完成這項工作 ● 表揚良好的工作表現，並建議如何對表現欠佳的員工採取行動	**工作表現管理** ● 及早給予全面、具體和有建設性的意見 ● 除適時完成評核報告外，亦不時給予意見 ● 找出員工的長處和弱點，並建議採取什麼跟進行動 ● 提出員工發展計劃建議

關鍵才能	實任職級：總薪級表第16至27點	高一級職級：總薪級表第28至33點
溝通	**表達技巧** ● 能以語言和文字準確和有效地表達己見 **人際和運用影響力的技巧** ● 與同事、工作時接觸的人士和客戶保持良好工作關係 ● 聆聽和接納他人的意見 ● 透過交流意見取得他人同意	**表達技巧** ● 能以語言和文字準確、清晰和有效地表達己見 **人際和運用影響力的技巧** ● 透過有效溝通，與同事、工作時接觸的人士和客戶保持良好工作關係 ● 聆聽和接納他人的意見 ● 透過説理取得他人同意和合作
個人效能	● 了解自己的長處和弱點 ● 接納他人勸勉不斷改進的意見 ● 可抵受壓力，在限期前按進度表完成工作 ● 易於適應新的工作情況 ● 展示幹勁，勇於承擔	● 了解自己的長處和弱點，並力求不斷改進 ● 訂定工作的優先次序和有效執行工作；在限期前按進度表完成工作 ● 易於接受和適應改變；善於應付壓力 ● 展示幹勁，勇於承擔
資源和資訊管理	● 以負責任的態度有效使用資源 ● 有效借助資訊科技處理日常工作	● 按既定優先次序，以負責任的態度有效使用和管理資源 ● 在日常工作中有效運用資訊科技 ● 運用資訊科技提高工作效率
專業知識	● 熱衷學習和應用有關日常工作的知識和技能	● 在日常工作中妥善運用知識和技能 ● 不斷提升專業知識和技能

註：本指引列出通用評核報告表格第 94C 及第 94D 號中文版的才能綱領。本指引的英文版另載列了通用評核報告表格第 1 號及第 94 號 (A - D) 英文版的才能綱領。

才能綱領（通用表格第94D號）

為薪酬在總薪級表第10至15點或同等人員而設

關鍵才能	實任職級：總薪級表第10至15點	高一級職級：總薪級表第16至27點
領導才能	● 顯示明白工作目標，並為達致這些目標而努力 ● 妥善履行職責 ● 處事守正忘私	● 顯示明白機構目標，並為達致這些目標而努力 ● 執行工作推展計劃，並向支援人員發出明確指示，讓其依從 ● 處事守正忘私
分析力、判斷力和政治觸覺	● 明白工作要求 ● 明白發生問題的原因，並努力解決問題 ● 知道客戶的需要和關注事項	● 能掌握重點 ● 審慎工作，小心處理數字，並在工作所需時撰寫準確的報告 ● 展示有效解決問題的思維方式 ● 對持份者的關注及客戶的需要觸覺敏銳
員工管理	**委任工作** ● 在適當時委派工作予下屬，並給予清晰指示	**委任工作** ● 委派工作予下屬，並給予清晰指示和合理的完工限期
	團隊工作 ● 作為隊員，有效執行工作 ● 與其他隊員合作無間，共同完成工作	**團隊工作** ● 明白自己在團隊中所擔當的角色 ● 與其他隊員互相合作，努力建樹 ● 以隊員身分，積極作出貢獻
	員工發展 ● 視乎情況照顧員工的培訓及指導需要，以應付工作所需	**員工發展** ● 找出和照顧員工的培訓及指導需要，以應付工作所需
	工作表現管理 ● 全面評核員工表現，並適時完成這項工作 ● 表揚良好的工作表現，並建議如何對表現欠佳的員工採取跟進行動	**工作表現管理** ● 在評核報告內，給予有建設性的意見 ● 全面評核員工表現，並適時完成這項工作 ● 表揚良好的工作表現，並建議如何對表現欠佳的員工採取行動

關鍵才能	實任職級：總薪級表第10至15點	高一級職級：總薪級表第16至27點
溝通	**表達技巧** ● 能以語言和文字清晰表達己見 ● 掌握事實資料	**表達技巧** ● 能以語言和文字準確和有效地表達己見
	人際和運用影響力的技巧 ● 與同事、工作時接觸的人士和客戶保持良好工作關係 ● 聆聽和接納他人的意見	**人際和運用影響力的技巧** ● 與同事、工作時接觸的人士和客戶保持良好工作關係 ● 聆聽和接納他人的意見 ● 透過交流意見取得他人同意
個人效能	● 接納他人勸勉不斷改進的意見 ● 在限期前按進度表完成工作 ● 自我激勵，致力達致工作目標	● 了解自己的長處和弱點 ● 接納他人勸勉不斷改進的意見 ● 可抵受壓力，在限期前按進度表完成工作 ● 易於適應新的工作情況 ● 展示幹勁，勇於承擔
資源和資訊管理	● 以負責任的態度使用資源 ● 在有需要時借助資訊科技處理日常工作	● 以負責任的態度有效使用資源 ● 有效借助資訊科技處理日常工作
專業知識	● 願意學習和應用有關日常工作的知識和技能	● 熱衷學習和應用有關日常工作的知識和技能



工作目標計劃表格樣本

姓名：____________________

職位：____________________

工作目的：____________________

檢討期：____________________

主要職責	須達到的工作目標/成效	佔總工作時間的百分比

未來十二個月的培訓和發展建議

員工簽署：____________________
(　　　　　　　　　　)

職位：____________________

日期：____________________

上司簽署：____________________
(　　　　　　　　　　)

職位：____________________

日期：____________________

自我評核表格樣本

檢討期：________________________

項目	
檢討期議定的主要工作目標	
上述目標的進度／成果	
額外成果(如有的話)	
影響工作表現的因素	
在工作上的個人長處	
需要改善的地方	
培訓和發展的進度／成果	

受評人簽署：________________ 職級／職位：________________

姓名(以正楷填寫)：( ) 日期：________________

適時評核工作表現便覽

1. 優先處理工作表現評核

有效的評核

有效的工作表現評核制度是成功管理的必要原素，並能協助上司作出全面、公平和準確的評核。適時完成工作表現評核亦是有效評核過程中重要的一環。

責任

在評核周期初，上司和受評人應有良好的溝通，並共同訂立工作目標和工作表現準則，以確保彼此對有關目標及準則有清晰的理解。

適時的意見和評核能提升工作表現。各參與工作表現評核過程的人員，均有責任確保評核報告依時完成。

受評人應先依時填寫評核報告內職責說明的部分，以便上司撰寫其評核報告。

對於依時完成評核報告，**評核人**、**加簽人**和**覆核人**責無旁貸。在任何情況下，評核報告應在評核周期完結後三個月內完成，或是在調職的員工離開崗位前完成。如有評核報告逾期未交，應通知高級管理人員以便跟進。如有員工習慣性遲交評核報告，他應知道其員工管理的關鍵才能，包括能否依時完成下屬的評核報告，是考慮其晉升能力其中的一個因素。

評核人、加簽人和覆核人應清晰地和簡潔地撰寫評核報告，而各項評級也需要有充分理據支持。各人也有責任作出獨立的評核，並留意自己有否對不達標者過份寬鬆、對員工存有偏見和為避免尷尬或衝突而給予過於寬鬆的評級。

有效監察

工作表現評核的目的是要記錄、檢討及監察員工的工作表現。評核人應該：-

✓ 密切留意受評人的工作表現；

✓ 向受評人提出適時及有建設性的意見；和

✓ 依時完成評核報告，記錄受評人的工作表現。

依時及有質素的評核有助職系管理：-

✓ 跟進受評人的事業發展；和

✓ 就表現水平下降至欠佳程度的受評人及早採取補救措施。

妥善記錄評核

工作表現評核報告是就受評人工作表現一個正式及適時的記錄，內容須包括以下四大範疇：-

✓ 受評人如何有效地履行及達至所協定的工作目標／職責；

✓ 是否有任何限制或障礙影響受評人達至所協定的工作目標／職責或果效；

✓ 受評人有何優點和缺點影響到或會影響其進一步發展；和

✓ 個人／事業發展及培訓需要。

準確性和可信性

依時評核能增加評核的可信性。逾期核評會令人質疑報告的準確性，或會引起員工的不滿／投訴，並會影響其他人力資源管理範疇，如晉升、人力資源策劃和培訓發展。逾期完成評核報告亦會延誤晉升選拔委員會的召開。

表揚讚賞

適時表揚及讚賞工作表現優異的員工，能鼓勵及推動員工持續的良好表現。定時向員工提出意見有助他們發揮表現和潛質，從而達至機構目標及提升整體效能和生產力。

依時評核是一個良好的管理做法，亦反映評核人的工作表現管理能力。評核人如能作出有質素的評核、適時提供意見和完成評核，應予以肯定並反映在他自己的評核報告內。

發展

適時及有建設性的評核／意見有助受評人了解自己的弱點及可改善之處，讓他能盡快作出改善。

上司可參考評核報告內的培訓和事業發展計劃，以發展受評人的才能。

2. 促進適時評核的措施

以下是一些局/ 部門在推廣適時評核方面採用的良好措施，以供參考。

高級管理人員的領導	✦ 部門/ 職系首長親自向逾期評核的管理人員發出信件或便箋以作提醒 ✦ 向部門/ 職系首長或高級管理人員報告逾期未交評核報告的個案
明確委託管理人員有關責任	✦ 將「提供適時和有質素的評核」納入才能評核內，以評核上司在員工管理方面的表現 **通用工作表現評核報告表格第1號和第94號已包括這項才能準則。* ✦ 將逾時評核的表現記錄在上司本人的評核報告內 ✦ 要求有關上司書面解釋逾時評核的原因 ✦ 如受評人未能依時填妥職責說明部分，上司可根據他對受評人工作的認識作出評核
加強提示及進度監察系統	✦ 建立電子提示及進度監察系統以監察： (i) 受評人交還已填妥職責說明(“工作目標計劃表格”)的情況，以助盡快填寫評核報告；和/ 或 (ii) 評核報告完成的進度。請參考**附錄甲**為促進適時評核而設的提示及進度監察系統 ✦ 建立一份“填寫評核報告時間表”，確保各評核人員按時填妥評核報告。請參考**附錄乙**的有關時間表樣本。 ✦ 委派特定單位發出備忘錄，促請個別上司依時完成評核報告 ✦ 加快完成評報告或召開評核委員會的時間表
提升管理人員的工作表現管理技巧	✦ 提供有關工作表現管理最佳做法和撰寫評核報告的培訓

附錄甲

加強提示及進度監察系統以監察評核報告完成的情況

參考過各局/部門在確保適時評核的方面的良好做法，我們建立了以下的提示及進度監察系統，鼓勵各局/部門採用。

I. 預早並清楚設定完成評核報告的期限

(a) 在評核周期完結前，職系管理人員應**預早並清楚**設定時間表，讓受評人、評核人和加簽人在期限前填寫評核報告各自的部分，目的是要**盡早**完成評核報告，或至少在評核期完結後**三個月內完成**。

(b) 部門/職系首長或可考慮**親自**向各上司發出呼籲，提醒他們依時評核的重要性。

(c) 可考慮在評核報告內附上一份**"填寫評核報告時間表"**，列明受評人和各評核人員需要提交評核報告的日期，並要求他們寫上實際完成的日期，同時提醒他們任何逾期評核的表現也可能會被反映在其評核報告內。有關"填寫評核報告時間表"的樣本，請參考**附錄乙**。

(d) 一般而言，受評人應在**評核周期結束後的兩星期內**，完成評核報告內**職責説明**部分，並把評核報告交回評核人。如受評人未能於四星期內交回，評核人可根據評核周期之初訂定的工作目標或其對受評人工作的了解而撰寫評核報告。

(e) 評核周期完結後，職系管理人員應立刻向評核人和加簽人**每月發出定期備忘錄**，提醒他們完成下屬評核報告的期限。

II. 密切監察逾期評核情況和邀請首長級人員介入事件

(a) 如在**評核周期結束後的兩個半月內**仍未完成評核報告，職系管理人員應把有關情況通知**副署長**本人。副署長會向評核人和加簽人發出備忘，要求他們於兩星期內完成評核報告，而有關備忘的副本亦會送交他們的上司。如仍未能在限期前交回評核報告，評核人/加簽人須就逾期評核提供書面解釋。

(b) 如在**評核周期結束後的三個月內**仍未交回評核報告，職系管理人員應把有關情況通知**部門/職系首長**本人。部門/職系首長會親自向有關評核人和加簽人發出通知書，要求他們盡快完成有關報告，而通知書的副本亦會送交評核人和加簽人的上司。

(c) 如有慣性逾期提交評核報告的情況，部門/職系首長應考慮把有關表現記錄在該評核人員的評核報告內，並寫明他未能依時為下屬填寫評核報告。這做法能把評核人的員工管理才能表現反映給晉升選拔委員會作參考，因為依時評核是員工管理的其中一環。

附錄乙

樣本

填寫評核報告時間表

評核周期: 由 ______ 至 ______

有關人員應在訂定的限期前完成所須填寫的部分，並填上實際完成的日期。如有人員未能依時完成有關部分，這方面可能會被反映在其個人評核報告內。

有關人員	姓名及職級	完成限期 (a)	實際完成日期 *[逾期日數，如適用]*	簽名
受評人 *[參註釋1]*			______ [逾期___日]	
評核人 *[參註釋1和2]*			______ [逾期___日]	
加簽人 *[參註釋3]*			______ [逾期___日]	
會見人員			______ [逾期___日]	
覆核人 *[參註釋4]*			______ [逾期___日]	

註釋：

1. 受評人須完成有關其**職責説明**部分，並於評核周期結束後**兩星期內**交予評核人。如受評人未能於四星期內交回該部分，評核人可根據評核期初訂定的工作目標或其對受評人工作的了解而撰寫評核報告。

2. 如評核人正署任高一級的職位，而他的實任職級與受評人同級時，則須依照《公務員事務規例》第231(1)條訂明的安排。

3. 按照《公務員事務規例》第232(2)條訂明的安排，加簽人應在評核會見前完成評核。

4. 工作表現評核須於評核周期結束後**三個月內** (即不遲於 ______) 完成。

有關工作表現評核和相關事宜的《公務員事務規例》和《公務員事務局通告》

1. **《公務員事務規例》第230至240條**
   “評核報告”

2. **《公務員事務規例》第451至452條**
   “給予增薪”和“暫停及延期發放增薪”

3. **一九九五年八月八日發出的《公務員事務局通告第15/95號》**
   “使用中文填寫考核報告”

4. **二零零零年六月三十日發出的《公務員事務局通告第13/2000號》**
   “增薪點 —《公務員事務規例》第451及452條
   取消考績關限 —《公務員事務規例》第207至219條”

5. **二零零二年九月六日發出的《公務員事務局通告第13/2002號》**
   “《個人資料(私隱)條例》
   《就政府內與僱傭有關的個人資料制定的使用者指引》”

6. **二零零五年十月十七日發出的《公務員事務局通告第9/2005號》**
   “為公眾利益着令表現欠佳的人員退休”

7. **二零一三年三月二十八日發出的《公務員事務局通告第4/2013號》**
   “有關殘疾公務員表現欠佳或行為不當個案的處理程序”

8. **二零一三年六月二十八日發出的《公務員事務局通告第6/2013號》**
   “公務員工作表現管理”

9. **二零零零年一月三十一日發出的《公務員事務局通函第5/2000號》**
   “在表現評核報告內記載署任安排”

10. **二零零二年十一月十五日發出的《公務員事務局通函第30/2002號》**
    “工作表現評核制度”

11. **二零零五年十月十七日發出的《公務員事務局通函第16/2005號》(限閱文件)**
    “處理表現未達標準人員的程序指引”

12. **二零一一年六月三日發出的《公務員事務局通函第8/2011號》**
    “試用人員的工作表現評核”

13. **二零一三年六月二十八日發出的《公務員事務局通函第9/2013號》**
    “以「才能為本」的通用工作表現評核報告表格”

14. **平等機會委員會發出的《〈殘疾歧視條例〉僱傭實務守則 (2011)》**

15. **公務員易學網的網上學習資源《適時評核工作表現》(只供英文版本)**
    http://www.csb.gov.hk/clc > 人力資源管理 > 適時評核工作表現

筆記

筆記

筆記

工作表現管理指引
2013

公務員事務局
公務員培訓處